

13. Варналій З.С., Кузнецова І.С. Державна регуляторна політика у сфері малого підприємництва. — К.: Інститут економічного прогнозування, 2002. — 104 с.

14. Акиншин В.М., Филін С.А. Менеджмент інвестицій і інновацій в малому і венчурному бізнесі: Учебное пособие. — М.: Анкил, 2003. — 360 с.

15. Баранецький І.О. Особливості та перспективи розвитку венчурного підприємництва в Україні // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наукових праць НДЕІ Мінекономіки України. — К., 2004. — №4(35). — С. 46—52.

16. Варналій З.С., Сизоненко В.О. Основи підприємницької діяльності — К.: Знання України, 2004. — 404 с.

and similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

provided by Institutional Repository of Vadym Hetma

Стаття надійшла до редакції 9.09.2010.

УДК 338

**М.І. Дяченко,**

старший викладач кафедри стратегії підприємств  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ**

*Анотація. У статті розглянуто сутність управлінських інновацій, визначено основні підходи до впровадження інновацій у діяльність підприємства.*

*Аннотация. В статье рассмотрена суть управленческих инноваций, определены подходы к внедрению инноваций в деятельность предприятий.*

*Summary. Essence of administrative innovations and main approaches of realization of innovations in enterprise's activity are examined in articles.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** управлінські інновації, раціоналістичний підхід, стратегічна раціональність, поведінковий підхід, механізм реалізації управлінських інновацій, структурний механізм.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управленческие инновации, рационалистический подход, стратегическая рациональность, поведенческий подход, механизм реализации управленческих инноваций, структурный механизм.

**KEY WORDS:** administrative innovations, rationalistic approach, strategically rationality, behavioristic approach, mechanism of innovation's realization, structural mechanism.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств пошуку нових засобів забезпечення конкурентоспроможності. Стійкість на ринку, конкурентні переваги підприємств можуть бути досягнуті завдяки їх інноваційній діяльності. Але стан виживання, в якому знаходиться значна кількість вітчизняних підприємств, призводить до протиріччя між стратегічними та поточними завданнями, знижує сприйнятливість підприємств до інновацій. У той самий час, для західних компаній інноваційна активність, здатність створювати та реалізовувати інновації — імператив у гострій конкурентній боротьбі.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблематиці розробки та впровадження інновацій присвячені роботи ряду західних дослідників (П. Друкер, М. Хаммер та Дж. Чампі, К. Маркхем, І. Масакі та ін.) та вітчизняних (В. Грінюв, В. Горник, Д. Кокорін, Ю. Морозов, Л. Федулова) дослідників. Але, незважаючи на значний інтерес з боку вчених до проблем інноваційної діяльності підприємств, ряд питань залишається невивченим. Так, питання, пов'язані з дослідженнями управлінських інновацій, розглядаються недостатньо. Зокрема, на теоретичному рівні не втрачає гостроти проблема визначення сутності управлінських інновацій, їх класифікації. На практичному рівні вельми актуальними є питання впровадження у діяльність підприємств таких інновацій. Отже, саме проблемам реалізації управлінських інновацій присвячено дане дослідження.

**Мета статті.** Дослідити сутність управлінських інновацій, визначити основні підходи до впровадження інновацій у діяльність підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Тривалий час у практиці господарювання вітчизняних підприємств як інновації розглядалися виключно нові продукти, послуги, технології, способи організації виробництва. Але значущість якісного та ефективного управління, ступінь його впливу на результати діяльності будь-якої організації не викликає жодних сумнівів. Незважаючи на можливість досягнення широкого спектру конкурентних переваг, більшість вітчизняних підприємств управлінські інновації сприймає скоріше як виключення, ніж правило в бізнесі. Розвиток підприємства зводиться до технічних або технологічних новацій, тобто підприємство не розглядається як система діяльності, до уваги приймається лише її «основний» процес. Це, а також відсутність досвіду реалізації управлінських інновацій, недостатність підприємницької культури суттєво знижує можливості розвитку та зумовлює потребу у розробці підходу до реалізації управлінських інновацій.

За дослідженнями McKinsey Global Institute (MGI) однією з умов досягнення успіху компаніями є одночасний розвиток технологічних та управлінських інновацій: технології самі по собі не збільшують продуктивність, вона зростає завдяки управлінським інноваціям, тобто змінам у бізнес-процесах. Технологічні нововведення, не підкріплені управлінськими інноваціями, виявляються даремними [1].

Отже, управлінські інновації на сьогодні є необхідною складовою забезпечення ефективного функціонування підприємства. В межах даного дослідження розглянемо сутність управлінських інновацій, підходи до їх впровадження та особливості їх реалізації.

Під управлінською інновацією узагальнено розуміється результат розробки і провадження нових принципів, методів і структур управління, що змінюють внутрішнє середовище підприємства відповідно до змін у його зовнішньому середовищі [7]. Поняття «управлінська інновація» розглядається як результат творчої діяльності керівництва підприємства, спрямованої на розробку, створення та впровадження нових управлінських технологій, методів та організаційних форм управління. Управлінські інновації включають організаційні інновації, інновації в плануванні, мотиваційні інновації, інновації в контролі, в навчанні персоналу, а також в оцінці та ефективності використання персоналу управління підприємством [2]. За думкою експертів, вітчизняні підприємства потребують, перш за все, інновацій, пов'язаних зі зміною організаційної структури, аудитом та оптимізацією бізнес-процесів, виявленням та мобілізацією внутрішніх резервів, концентрацією ресурсів на головних, найбільш рентабельних напрямках діяльності, передачею ряду функцій на аутсорсинг, зміною способів просування товарів та послуг, підвищенням якості робіт з клієнтами та ін. [5].

Управлінські інновації, з одного боку, є більш вигідними для підприємства, ніж технічні та технологічні, оскільки їх впровадження не потребує значних фінансових ресурсів, але, з іншого боку, вони більш складні та ризиковані. Реалізація управлінських інновацій пов'язана зі зміною ділової культури, поведінки, звичок і уявлень персоналу про управління та господарську діяльність компанії. Оскільки наслідки впровадження управлінських інновацій менш передбачувані, міра ухилень персоналу від нововведень дуже висока, ризик управлінських інновацій значно вищий, ніж технічних [7].

Розглядати впровадження управлінських інновацій як певні зміни в діяльності підприємства можна в розрізі кількох підходів: раціоналістичного, стратегічної раціональності, поведінкового [6].

У межах раціоналістичного підходу будь-яка діяльність оцінюється з позицій норм раціональності, а впровадження інновацій відбувається відповідно до того, що організація являється інструментом досягнення свідомо встановлених цілей з ієрархічно організованою системою управління, розподілом функцій та спеціалізацією на певних видах робіт, тобто етапи розробки та реалізації інновацій реалізуються різними організаційними підрозділами [6].

Стратегічна раціональність проявляються правильністю вибору рішення підприємством, яке розглядається як єдина діюча особа. Оптимізація відповідного рішення відбувається після встановлення цілей, вибудовування стратегічних альтернатив і оцінювання їх наслідків при різних станах зовнішнього середовища [11]. Реалізація управлінських інновацій у межах підходу стратегічної раціональності передбачає ряд етапів: 1) визначення завдань та цілей управлінських інновацій; 2) розподіл обов'язків по їх досягненню серед підрозділів організації та персоналу; 3) розробку показників, за допомогою яких можна оцінити ступінь досягнення встановлених цілей та завдань; 4) контроль на основі визначених показників за процесом реалізації управлінських інновацій.

Поведінковий підхід розглядає організацію як живий організм, який знаходиться в процесі постійних змін і реагує на оточуюче середовище [3, с. 56]. Підприємство як система, що постійно саморозвивається, задовольняє психологічні потреби своїх членів в автономному виконанні роботи, прийнятті відповідних рішень, прихильності цілям організації [9]. Такий підхід передбачає децентралізацію в прийнятті рішень, акцент на використання неформальних механізмів керівництва, певну автономність робітника. Прибічники поведінкового підходу вважають, що проблеми впровадження управлінських інновацій знаходяться поза межами формальних рішень, їх основа в соціальній підсистемі організації, яка володіє інерційністю, що запобігає випадковим та кон'юнктурним втратам, неправильним господарським рішенням [4]. Отже, в поведінковому підході розробка і реалізація інновацій здійснюються спільно розробниками та користувачами нововведення. У зв'язку з цим керівництво намагається забезпечити кооперацію між розробниками та користувачами і підвищити у підлеглих сприйнятливість до інновацій різноманітними методами організаційного розвитку, змінити напрямок потоку інноваційних ідей — знизу вгору [6].

При впровадженні управлінських інновацій у діяльність підприємства необхідно брати до уваги не тільки їх раціональне значення для діяльності підприємства, але і сприяння досягненню

підприємством встановлених стратегічних цілей та задоволення (збереження рівня задоволеності) потреб та інтересів персоналу (стейкхолдерів). Не приймаючи до уваги фінансові аспекти реалізації інновацій, ці параметри можуть якісно визначати ефективність управлінських інновацій.

Для ефективної реалізації управлінських інновацій потребує вирішення проблема поєднання та збалансування зазначених підходів та розробки на цій основі відповідного механізму впровадження інновацій.

За думкою Х. Вольберда та Ч. Баден-Фуллера структурний механізм, за допомогою якого організації формують і використовують інновації, складається із основних чотирьох елементів: селекція, ієрархія, час та організація мережі [10]. Російські вчені Д.В. Соколов та та Є.І. Юркан доповнюють механізм реалізації управлінських інновацій механізмом прийняття рішень, що дає можливість здійснювати внутрішню та зовнішню селекцію в організації, та інформаційним механізмом, який забезпечує діяльність структурного механізму та механізму прийняття рішень (рис. 1).

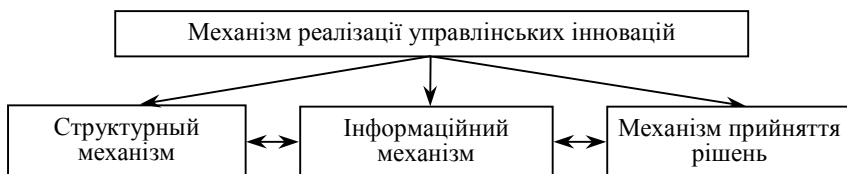


Рис. 1. Складові механізму реалізації управлінських інновацій [10]

Метою структурного механізму є підтримка організаційних форм, які б найбільше відповідали структурі та динаміці компетенцій компанії. Механізм прийняття рішень має на меті пошук, відбір та впровадження необхідних інновацій, зокрема, шляхом селекції, необхідної для розвитку потенційно цінних ресурсів та здібностей компанії. Інформаційний механізм опосередковує функціонування інших компонентів за рахунок адекватного за обсягом, структурою та часом інформаційного забезпечення їх діяльності [8].

**Висновки.** Такий підхід визначає концептуальні засади формування механізму впровадження інновацій, області докладання зусиль та відповідальності керівників підприємства при прийнятті рішень щодо здійснення управлінських інновацій, які зумовлюють адекватні зміни в діючих формах та методах організації

менеджменту. Питання визначення конкретних заходів та сфер їх реалізації для внесення змін, які передбачаються при впровадженні інновацій потребують подальшого дослідження. Також увагу слід приділити проблемам фінансового забезпечення управлінських інновацій та економічного оцінювання їх ефективності.

## **Література**

1. *Давила Т.* Работающая инновация / Т. Давила, Марк Дж. Эпштейн, Р. Шелтон; Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. — 320 с.

2. *Карлинская Е.В.* Внедрение управленческих и социальных инноваций на российский предприятиях, как путь преодоления кризиса [Электронный ресурс] / Е.В. Карлинская // Веб-сайт компании ООО «ИнНИТ». — Режим доступа: <http://www.rpm-consult.ru/pdf/article18.pdf>.

3. *Кокинз Г.* Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Гэри Кокинз; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 315 с.

4. *Кузьмин С.* Защитные механизмы социальной системы и их использование в управлении экономическими процессами / С. Кузьмин // Экономист. — 2003. — №12. — С. 75—82.

5. Матеріали соціологічного опитування консалтингової агенції «Консалтинг Груп Юкрейн».

6. *Мыслякова Ю.Г.* Кто должен быть впереди? Триада современных подходов к реализации управленческих инноваций на отечественных предприятиях / Ю.Г.Мыслякова // Креативная экономика. — 2008. — №2. — С. 4—13.

7. *Плешу Г.* Управлінські інновації як головний чинники реструктуризації підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності / Г. Плешу, С.С. Шаповал, Г.С. Фоменко // Труды Одесского политехнического университета. — 2009. — № 1 (31). — С. 193—199.

8. *Соколов Д.В.* Формирование механизмов организационной поддержки управленческих инноваций [Электронный ресурс] / Соколов Д.В., Юркан Е.И. // Проблемы современной экономики. — 2007. — № 4(24) Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=23011>.

9. *Ушанов Ю. А.* Управленческие нововведения в США: проблема внедрения / Ю. А. Ушанов. — М.: Изд-во «Наука», 1986. — 246 с.

10. *Хэмел Г.* Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2005. — 386 с.

11. *Шрайэгг Г.* Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента / Г.Шрайэгг // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — №5. — С. 93—98.

Стаття надійшла до редакції 25.09.2010.